

LEANDRO COQUEIRO SOUZA

**A ESTRUTURA DE REDES APLICADA AO COMÉRCIO CALÇADISTA
DA RUA TEFFÉ – ESTUDO DE CASO**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Profº Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Primeiramente a Deus, o Todo Criador, pela vida e por ter me sustentado nos diversos momentos difíceis desta caminhada.

Aos meus queridos pais (Luiz Carlos e Vera) por me mostrar o caminho correto, pela dedicação e afeto.

À minha linda noiva Gilmara pelo amor, companheirismo, carinho e compreensão por minhas ausências e apoio nos momentos difíceis.

Aos professores do curso, que com profissionalismo contribuíram para o meu desenvolvimento. Em especial ao Profº Pedro José Steiner Neto pelo acompanhamento e revisão deste trabalho, contribuindo com suas orientações para tornar este projeto uma realidade.

Ao “quase mestre” e amigo June Alisson Westarb Cruz, pelo apoio e companheirismo.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, meus mais sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	v
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	01
1.2 OBJETIVO GERAL	03
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO	03
1.4 METODOLOGIA	03
1.5 JUSTIFICATIVA	04
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	05
2.1 ESTRATÉGIA	05
2.2 DIMENSÃO TERRITORIAL DO DESENVOLVIMENTO	06
2.3 REDES	08
2.3.1 Tipos de Redes	12
2.3.2 Alianças	15
2.3.3 Consórcios	18
2.3.4 Aglomerados	19
2.3.4.1 Identificação e Estruturação dos Aglomerados	20
2.3.4.2 Vantagens e Desvantagens dos Aglomerados	21
2.3.4.3 O Desenvolvimento dos Aglomerados	23
2.3.4 <i>Clusters</i>	23
2.3.5 Arranjo Produtivo Local	25
2.4 COOPERAÇÃO	26
2.5 COMPETIÇÃO	28
3. DESCRIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO E DIAGNÓSTICO	29
3.1 COLETA DE DADOS	29
4. ANÁLISE	31
4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS	32
4.2 CLASSIFICAÇÃO	34
4.3 BENEFÍCIOS	34
4.4 DESVANTAGENS	35
5. CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 - Equação simplificada do desenvolvimento local	07
FIGURA 02 – Modelo de Rede Topdown	10
FIGURA 03 – Rede Flexível de Cooperação	10
TABELA 01 – Condicionantes da cooperação	11
TABELA 02 – Objetivos e formas de cooperação	12
TABELA 03 - Essência das estratégias competitivo-cooperativas	13
TABELA 04 – Características das estratégias cooperativo-competitivas	14
TABELA 05 – Resumo caracterização redes de organizações para inovação	15
TABELA 06 – Cooperação x Competição e Coletivo x Individual	31

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema:

As organizações enfrentam uma série de implicações decorrentes das complexidades políticas, econômicas e sociais, entre as quais pode-se citar a instabilidade dos mercados, a globalização, o aumento das incertezas e de riscos no processo decisório, o surgimento de novos concorrentes, que ocasionaram o desenvolvimento de novas competências estratégicas, bem como, de novas formas de abordagens, tipologias, modelos e arquiteturas organizacionais.

Segundo Fensterseifer (1997), uma destas novas abordagens organizacionais é a formação de rede, baseadas na parceria, na cooperação, na associação e complementaridade entre as organizações partindo do princípio de que no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, não é independente e auto-suficiente. Estimula-se a interação repetida ao longo do tempo que estabelecem interdependências, aumentando o nível informal de comunicação, facilitando a transferência de conhecimentos tácitos, elevando o nível de confiança e consequentemente, permitindo que os mecanismos sociais sejam mais eficazes e eficientes na observação de seus objetivos (SOUZA, 2004, p. 20).

De acordo com Filho e Pires (2001), num mundo globalizado e altamente competitivo, como o atual, só o associativismo e a união são caminhos para as pequenas empresas conseguirem força competitiva.

A maioria das empresas industriais hoje faz parte de redes cada vez mais complexas de produção e de cadeias de suprimentos que extrapolam as fronteiras de seus mercados domésticos, sendo poucas as que ainda operam de maneira independente.

Assuntos como relacionamentos interorganizacionais, redes estratégicas estão sendo amplamente debatidos na literatura organizacional. As razões apontadas por Nohria (1992) apud Sacomano Neto e Tuzzi (2004) são: o grande desenvolvimento tecnológico que leva as organizações a adotarem novas formas de organização da produção ou o amadurecimento da análise das redes como uma disciplina acadêmica. Nesse sentido que o tema ganha espaço na literatura acadêmica e leva a várias abordagens, tipologias, conceitos sobre relacionamento

interorganizacionais, cooperação entre as organizações e os resultados que proporciona esse tipo de relacionamentos.

O fato de existirem vários estudos sobre redes e relacionamentos não significa que houve avanços na teoria, segundo Oliver e Ebers (1998) e Cunha e Carrieri (2003) há muitos conceitos, tipologias, perspectivas de pesquisa que são resultantes de pesquisas também heterogêneas. Cunha e Carrieri (2003) grifam que o campo pode ser dado como complexo e heterogêneo e há a necessidade de “adequação de cada teoria relacionada com o objetivo de investigação do pesquisador”, afirmando que as diversas perspectivas sobre o tema não são estanques, mas possuem em muitos casos postulados compartilhados.

De acordo com Ring e Van de Ven (1994) recentemente, muitas indústrias têm participado de relacionamentos interorganizacionais (RIO's) para conduzir seus negócios, como nunca visto anteriormente. A justificativa para tal fenômeno é dada por Gulati (1999) ao afirmar que o número de redes interorganizacionais cresceu sem precedentes em parte como uma resposta à incerteza crescente que caracteriza a arena internacional de negócios. Em consequência desta proliferação, a maioria das organizações são vistas como colocadas dentro de uma rede dos relacionamentos interorganizacionais que por sua vez são cruciais a seus sucesso e sobrevivência.

Assim o ambiente torna-se fundamental para a análise dos fatores motivadores dos relacionamentos interorganizacionais. Castells (1999) aponta que houveram grandes transformações organizacionais em meados de 70 em diante, originando uma divisão importante na organização da produção e dos mercados na economia global, interagindo com a difusão da tecnologia da informação. O autor destaca que o objetivo principal das transformações organizacionais é causado pela incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa. Hall (2004, p.211) resume essa tendência ao indicar que “à medida que aumenta a turbulência, podemos esperar maior ocorrência de RIO's”.

Na literatura de teoria das organizações, as perspectivas que trabalham o tema se concentram principalmente na relação de troca e na economia de custo de transação segundo Human e Provan (2000), que questiona a ligação de estudos de relacionamentos interorganizacionais que não abrangem organizações não-

governamentais e o setor público, onde outros fatores como a legitimidade e aprovação pública também são fatores motivadores desses relacionamentos.

O presente projeto de estudo pretende identificar a relação em rede entre os 25 comerciantes da Rua Teffé, em Curitiba/PR que comercializam calçados e acessórios e o desenvolvimento comercial do conjunto, onde busca-se a promoção do desenvolvimento em todas as suas dimensões.

A proposta de estudo divide-se nas seguintes seções: Introdução, Objetivo Geral e Específico, Justificativa, Metodologia, Revisão Bibliográfica, Descrição e Diagnóstico da Associação, Análise e Conclusão.

1.2 Objetivo Geral

Identificar os pontos de cooperação e competição aplicados na rede de lojas de comércio de calçados da Rua Teffé, em Curitiba.

1.3 Objetivo Específico

- 1) Conceituar as características estruturais e de gestão de redes;
- 2) Identificar as características estruturais e de gestão da rede;
- 3) Identificar e conceituar características da cooperação;
- 4) Identificar e conceituar características de competição;
- 5) Identificar em qual estrutura de redes a Rua Teffé está enquadrada.
- 6) Discriminar as vantagens e desvantagem da rede organizacional que envolve os comerciantes calçadistas da Rua Teffé.

1.4 Metodologia

No presente tópico, pretende-se ressaltar a metodologia do estudo proposto e suas características.

A metodologia utilizada para a execução deste trabalho foi o método de pesquisa bibliográfica sendo a coleta de informações realizada principalmente por meio de dados secundários: livros, revistas, sites na Internet, artigos publicados relevante sobre o tema Alianças Organizacionais.

Quanto ao seu delineamento, trata-se de uma pesquisa exploratória, sendo ainda um estudo de caso predominantemente qualitativo.

1.5 Justificativa

Atualmente, com a globalização e o crescimento do mercado, acessível a toda parte do mundo, e ainda com a diversificação de produtos e serviços, a competitividade tem aumentado em grande escala.

As pequenas empresas, operando de modo individualizado tem sofrido muita dificuldade em manter-se no mercado. A prática de Redes Organizacionais têm contribuído para crescimento e estabilização das empresas envolvidas, trazendo retorno satisfatório aos membros colaboradores.

Mantendo uma união entre si, as empresas trocam informações de mercado, sucessos experimentados, esforços de marketing, conseguindo alcançar preços competitivos em sua mercadorias, assim sobrevivendo no mercado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia

A competição teve seu início juntamente com a própria vida, onde os seres vivos tinham que disputar recursos. Entretanto, imaginação e lógica possibilitaram o surgimento da estratégia. Como exemplo, pode-se citar os estrategistas de negócio, os quais podem “usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e da velocidade das mudanças” (Henderson, [1989] 1998, p. 4). Para Henderson [1989] (1998), a estratégia é uma busca procedida de forma deliberada através de um plano de ação objetivando o desenvolvimento e ajuste de uma vantagem competitiva. Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva é o coração do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Além disso, Porter [1979] (1998b) afirma que a competição é a essência da formulação estratégica.

Entretanto, o conceito de estratégia pode ter sua origem no âmbito das guerras, uma vez que *strategos*, do grego, pode ser entendido como general, ou *stratos* (exército) e *ag* (condutor), portanto, condutor de exército. Sendo assim, a estratégia não pode ser entendida como um conceito novo. O que pode ser contemporâneo é a aplicação deste conceito ao meio empresarial. Em um tratado militar com cerca de 2.500 anos, já se pode encontrar vários pressupostos estratégicos. Trata-se dos escritos do general chinês Sun Tzu (ver Tzu, 2002), o qual estabelece cinco fatores que devem ser observados para obter êxito em uma guerra: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando e a disciplina. Estes conceitos de origem bélica fazem sentido no âmbito empresarial por meio da concorrência, o que pode caracterizar uma guerra de negócios, ou uma guerra entre empresas. Assim, passando a abordagem ao contexto organizacional, Ansoff (1965) defende algumas características que o conceito de estratégia deve apresentar: (i) deve abranger o campo de atuação da empresa; (ii) deve apresentar diretrizes específicas que orientem a empresa; e (iii) deve complementar os objetivos de maneira a restringir o processo de escolha às oportunidades que sejam mais atraentes.

Contudo, o conceito de estratégia seria muito amplo para justificar-se por si só, o que enseja a discussão de alguns níveis de estratégia. Segundo Porter (1987) uma organização diversificada lida com dois níveis de estratégia: (a) a estratégia

corporativa, ou estratégia da organização como um todo; e (b) a estratégia da unidade de negócio, ou estratégia competitiva. Enquanto a estratégia corporativa trata do questionamento sobre quais tipos de negócios a organização deve contemplar e como administrá-los, a estratégia competitiva preocupa-se em criar vantagem competitiva em cada negócio que a empresa lida.

Com os elementos teóricos básicos de estratégia apresentados, agrega-se à discussão a vantagem competitiva. Porter (1985) defende que a falência de muitas empresas é ocasionada pela dificuldade de traduzir o conceito amplo de estratégia competitiva em ações específicas que possibilitem à empresa auferir e sustentar vantagem competitiva, o que configura precisamente o hiato entre a formulação e a implementação de estratégias. Assim, Porter (1985) ratifica pontos abordados em seu livro anterior (Porter, 1980), o qual apresenta (i) a dinâmica competitiva de indústrias através de cinco forças competitivas (entrantes potenciais, compradores, fornecedores, produtos substitutos e a concorrência); e (ii) uma matriz de estratégias genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque). A partir deste *framework*, Porter (1985) explica que a vantagem competitiva pode ser caracterizada como um resultado da implementação destas estratégias genéricas, o que é desenvolvido por meio da cadeia de valor. Genericamente, as empresas devem preocupar-se em fazer com que seus produtos e/ou serviços tenham um valor percebido pelo cliente maior do que o custo para produzi-los e disponibilizá-los.

2.2 Dimensão Territorial do Desenvolvimento

Várias formações entre empresas e instituições se desenvolvem nos diversos países. A aglomeração de empresas em um determinado território visa à cooperação entre instituições que de alguma forma possam interagir e cooperar mutuamente para o cumprimento de seus objetivos, mostrando-se eficientes e eficazes ao passo que as regiões inevitavelmente desenvolvem-se baseadas em sua história e cultura.

Filho e Pires (2001), observa o desenvolvimento regional como uma alternativa para buscar a superação de problemas sociais, ambientais e culturais, atuando no eixo de atenuação das desigualdades, dizendo que a simples existência de uma aglomeração de empresas em uma região não garante o desenvolvimento e

muito menos a qualidade de vida da região, devendo ser observado a forma de desenvolvimento e a interação entre as instituições locais.

O quadro atual da economia tem apontado no sentido de três vetores, sendo eles: no plano econômico, a globalização; no plano social, a regionalização; e, por fim, no plano político, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva.

Associa-se a essa competitividade um comportamento de cooperação através de um ambiente de regionalização social e de descentralização política. Trata-se da sinergia em prol do desenvolvimento que ajusta-se por mecanismos de integração. Desta forma, uma região tem mecanismos de integração de primeiro grau, que são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas e outras formas de cooperação; mecanismos de integração de segundo grau, que aborda as associações empresariais proativas, cooperativas entre outros; e mecanismos de integração de terceiro grau, que são criados por todos os interessados no desenvolvimento da região, podendo, por fim, observar-se mecanismos de quarto grau, que abordam agências de desenvolvimento da região (FILHO; PIRES, 2001, p. 20).

Por fim Filho e Pires (2001), apresentam a seguinte equação:

Globalização Econômica + Regionalização Social + Descentralização Política
=
Competitividade + Cooperação
=
Qualidade de Vida

FIGURA 01 – Equação simplificada do desenvolvimento local.

FONTE: Filho e Pires (2001).

A geografia sócio-econômica apresenta várias aglomerações empresariais pelo mundo. Os locais onde se desenvolvem essas aglomerações observam o contexto histórico e as possibilidades futuras do local, “a partir da participação dos atores e do uso dos próprios recursos existentes no local (desenvolvimento endógeno)” (ANDION, 2003, p. 1044). Nesse contexto, destacam-se como atores as empresas privadas, as instituições de crédito, o Estado, entre outros.

A interação entre esses atores observa novas versões de desenvolvimento, focadas na cooperação entre os atores regionais, entretanto, o foco regional não significa o fechamento das relações com outras regiões, mas sim seu fortalecimento através da promoção da solidariedade local e da interação entre os atores regionais.

Observando o sistema de desenvolvimento local, percebe-se a construção de conceitos interessantes, que colaboram com a visão de desenvolvimento comercial. O conceito de Sistemas Produtivos Locais (LPS), sendo definido como “uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em determinada área ao redor de uma profissão ou negócio em contato e interagindo como um grupo com o ambiente social e cultural do local (não apenas negócios)” (PIRES; FILHO, 2001, p. 85).

As comunidades locais são visualizadas como “sujeitos ativos do processo de transformação da realidade em que vivem” (ANDION, 2003, p. 1045). Segundo Filho e Pires (2001), a participação regional instiga uma construção coletiva de desenvolvimento, observando a participação da comunidade local, absorvendo suas virtudes e necessidades, focalizando o espaço, buscando a observância da história e da cultura no estabelecimento de proximidades que influenciem na forma do desenvolvimento, tendo como objetivo fim a qualidade de vida da região e não apenas o aumento da sua competitividade a qualquer preço.

2.3 Redes

Segundo Rodrigues (2006), a palavra rede vem do latim *retis* que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido de malha aberto. O termo vem ganhando novos significados, entre eles a relação de pessoas e organizações que mantêm contato entre si com um objetivo comum.

O conceito de redes aparece como chave cognitiva privilegiada na compreensão das mudanças de grande magnitude que ocorrem nas esferas políticas, econômicas e sociais. Os seguintes pré-requisitos para a formação de redes são apresentados a seguir (MINHOTO; MARTINS, 2001, p. 92):

- 1) “No plano social, a preexistência de um conjunto de organizações e/ou associações criadas para a consecução de propósitos específicos”;

- 2) “Formação de uma articulação visando as formas de atuação conjunta e à cooperação de diversos esforços voltados ao enfrentamento da situação-problema, sem prejuízo da autonomia de cada uma das unidades integrantes da rede”;
- 3) “Manutenção da identidade e prosseguimento das atividades específicas de cada unidade integrante da rede”.

O sistema de redes apresenta-se como uma alternativa de desenvolvimento, pois “da perspectiva dos movimentos sociais, a rede tende a aparecer como ferramenta capaz de construir novas formas de agregação de interesses e reivindicação de demandas – que surgem a partir de uma idéia-força e expressam parcerias voluntárias para a realização de um propósito comum – destinada prioritariamente a auxiliar na construção de uma sociabilidade solidária” (INOJOSA, 1998, p. 07 apud MINHOTO; MARTINS, 2001, p.89). Segundo Rodrigues (2006), a articulação de uma rede pode dar ênfase a incentivos a articulações regionais, encontros presenciais e construção de um informativo. Desta forma, a proximidade dos participantes facilita a promoção de encontros presenciais de todos os participantes ou de seus representantes e a articulação efetiva de informações e conhecimentos, mantendo os participantes atentos às ações da rede de forma cooperativa e participativa.

Segundo Filho e Pires (2001), a sistemática de redes apresenta-se de duas formas. A primeira observa a rede do tipo *topdown*, na qual uma organização pequena pode tornar-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa mãe, sendo uma rede na quais as pequenas organizações dependem diretamente das estratégias da empresa-mãe, tendo pouca ou nenhuma flexibilidade e influência nos destinos do grupo.

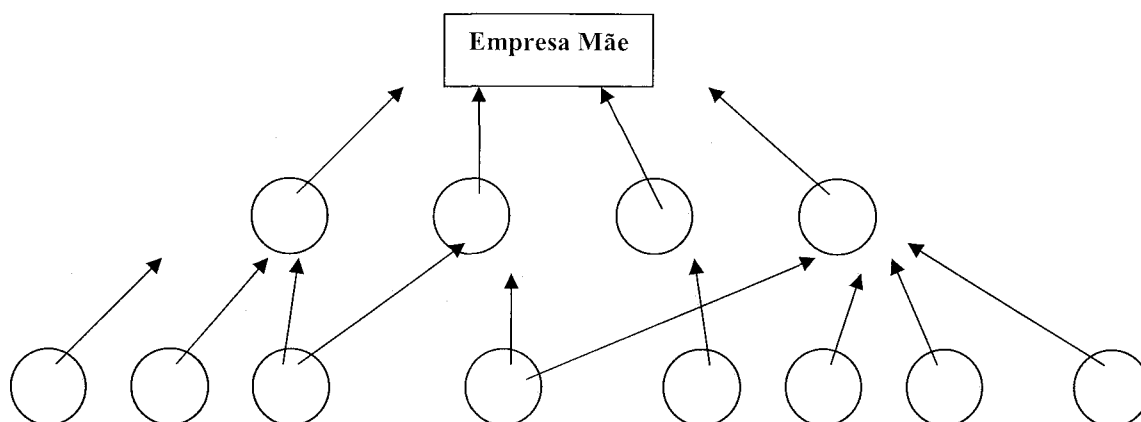


FIGURA 02 – Modelo de Rede Topdown.

FONTE: Filho e Pires (2001).

O segundo tipo de rede observa um sistema flexível de organizações, sendo considerado o sustentáculo de sociedades altamente desenvolvidas. Neste caso, as empresas unem-se por consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, sua relação cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional. Este tipo de relação está chamando a atenção de vários pesquisadores do mundo pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado. Algumas possibilidades de abrangência são observadas no sistema de consórcios: fabricação do produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportação, padrões de qualidade, obtenção de créditos, capacitação, entre outras.

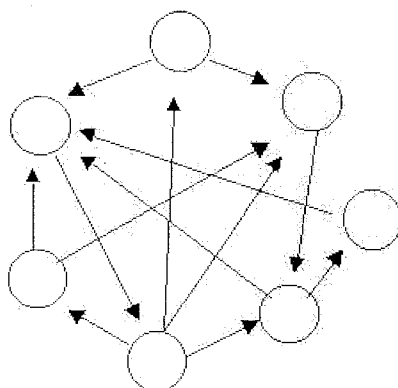


FIGURA 03 – Rede Flexível de Cooperação

FONTE: Filho e Pires (2001).

A visão de cooperação é verificada de várias formas, entre elas Filho e Pires (2001), apresentam a visão de cooperação do Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), que envolve quatro níveis de participação que abrangem o governo, instituições e empresas em seus ambientes externos e internos. Para o IAD cooperação significa: abandonar o individualismo, saber tolerar e ceder, aceitar que o concorrente é semelhante e banir expressões do tipo “cada um por si, Deus por todos” e “todos contra todos”.

Cooperação Segundo o IAD

Cooperação não Demanda:

- união de todos atrás de uma liderança;
- uma ação totalmente sincronizada em conjunto;
- ausência de conflitos entre parceiros;
- negação de interesses divergentes;

Cooperação Necessita de:

- troca de informações entre várias empresas;
- estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- desenvolvimento de visão atuação;
- definição de áreas de atuação;
- análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- definição das contribuições dos parceiros.

TABELA 01 – Condicionantes da cooperação

FONTE: Filho e Pires (2001) adaptado de Stamer et al (1997).

Os autores romanticamente acrescentam que empresas do mesmo segmento e da mesma região não são concorrentes e sim irmãs, que devem colaborar entre si, tendo como justificativa que a própria base das redes em si é uma só, que trata de juntar esforços em função de um objetivo em comum.

Lewis (1992), aborda alguns objetivos agregados a algumas formas práticas de cooperação, sendo elas:

Objetivo	Cooperação para:
Ação no momento certo	Evitar atrasos no desenvolvimento Criar mais opções Compartilhar planos avançados Assumir compromissos antecipados
Novos níveis de desempenho	Combinar competências
Custos e riscos menores	Compartilhar desenvolvimento
Maior valor para o cliente	Melhorar utilização Aumentar a compreensão
Linha de produtos mais fortes	Desenvolver novos produtos Oferecer uma gama maior de produtos Fortalecer vínculos de suprimento
Melhor suprimento	Ganhar poder de compra
Redução de custos de insumos	Facilitar pedidos de entrega
Melhor imagem do produto e serviços	Fazer propaganda conjunta
Melhor cobertura do mercado	Combinar recursos de vendas Combinar produtos
Abertura de novos canais	Compartilhar canais de outras empresas
Menos barreiras de entradas	Obter forças necessárias
Explorar novas oportunidades e novos negócios	Realizar experiências conjuntas
Maior capacidade	Partilhar recursos subutilizados
Novos processos	Compartilhar <i>know-how</i> Dividir riscos de desenvolvimento
Maior eficiência	Utilizar melhores competências de cada organização
Novas práticas	Desenvolver padrões comuns
Melhor estratégia competitiva	Obter maior flexibilidade com menores custos
Melhor gestão de RH	Compartilhar funções de RH
Geração de mais receitas	Compartilhar padrões
Redução de custos e riscos	Aplicar recursos subutilizados Dividir custos e riscos Reduzir a exposição dos investimentos
Redução de custos financeiros	Negociar recursos conjuntamente

TABELA 02 – Objetivos e formas de cooperação.

FONTE: Lewis (1992).

2.3.1 Tipos de Redes:

Andion (2003), salienta a importância de identificar o tipo de rede que se apresenta, devendo compreender a origem dos laços de reciprocidade presentes. A descrição dos atores implica na identificação dos agentes locais envolvidos e no mapeamento de suas relações. Neste contexto Casarotto e Pires (2001), apresentam os seguintes tipos de redes:

- Rede de Empresas: compreendem um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser desenvolvida em determinada região;
- Consórcio de Empresas: os atores da rede apresentam-se entrelaçados por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma região;
- Pólo: os participantes apresentam-se em uma concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos;
- *Cluster*: pólo consolidado havendo forte interação entre as empresas, comporta entidades de porte público e privado, é organizado e estruturado;
- Sistema Produtivo Local: a região apresenta-se fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com planejamento territorial com alta interação entre instituições públicas e privadas, tendo com principal objetivo assegurar a qualidade de vida.

Os quadros abaixo apresentam as principais características apresentadas nas formas de rede.

	Características
Aglomerados	Simples concentração de empresas de um mesmo ramo de atividades.
Cluster	Concentração geográfica de empresas de um mesmo ramo de atividades com alianças fracas.
Cluster com aliança estratégica	Concentração geográfica de empresas de um mesmo ramo de atividades com alianças fortes. Há um planejamento e coordenação que visa o posicionamento competitivo do grupo de empresas associadas.
Arranjo Produtivo Local	Idêntico ao Cluster com alianças. Além disso, o planejamento estratégico deve incorporar um comprometimento com o desenvolvimento local.

TABELA 03 - Essência das estratégias competitivo-cooperativas.

FONTE: Adaptado de Rosa e Souza (2005).

Características	Tipologia de Arranjos Competitivos			
	Aglomerados	Cluster	Cluster com aliança	Arranjo produtivo local
Organizações em uma determinada área geográfica	Concentradas	Concentradas	Concentradas	Concentradas
Tipos de organizações	Diversos setores	Um setor ou atividade	Um setor ou atividade	Um setor ou atividade
Nível das estratégias	Organizacionais	Organizacionais	Entre organizações parceiras	Entre todos os agentes locais
Ações	Competitivas	Competitivo-cooperativo	Competitivo-cooperativo	Competitivo-cooperativo, coordenadas, planejadas e integradas
Parcerias formais e informais	Não existe	Fracas	Fortes	Fortes
Estabelecimento de objetivos comuns	Não existe	Não existe	Estabelece objetivos comuns entre parceiros	Estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais
Responsáveis pelas ações	Administradores e gerentes da empresa	Administradores e gerentes da empresa	Administradores e gerentes das empresas parceiras	Agentes articuladores e agentes locais
Agentes locais envolvidos no processo	Empresas privadas	Empresas privadas, instituições e poder público	Empresas privadas, instituições e poder público	Empresas privadas, instituições, poder público, instituições de ensino, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e comunidade
Cadeia produtiva	Desvinculada	Integrada	Integrada	Integrada
Foco em benefícios	Econômicos	Econômicos	Econômicos	Econômicos, sociais, culturais ambientais
Tipo de emprego estimulado	Formal	Formal	Formal	Formal e informal (no segmento turístico e de agronegócios, isso não significa que o mesmo ocorra em todos os segmentos)
Polarização da demanda turística	Não polariza	Polariza	Polariza	Polariza
Desenvolvimento	Desenvolvimento local	Desenvolvimento local regional	Desenvolvimento local regional	Desenvolvimento regional

TABELA 04 – Características das estratégias cooperativo-competitivas.

FONTE: Lemos, (2004).

Redes Formais de Base Competitiva	Redes Informais de Base Colaborativa
Exemplo: consórcios de P&D, Joint Ventures, Alianças	Exemplo: comunidades de prática
Unidade Básica de Composição: Organização	Unidade básica de composição: indivíduo
Unidade de análise: redes de relações interorganizacionais	Unidade de análise: redes de relações sociais
Ênfase nos processos produtivos: busca de vantagem competitiva; forte orientação para a produtividade e mensuração de resultados	Ênfase nos processos de aprendizagem, baixa orientação à produtividade e para a mensuração de resultados
Sistemas de troca transacional; compra e venda, licenciamentos	Sistemas de troca relacionais; informação e conhecimento
Alto grau de interdependência	Baixo grau de interdependência
Funções/atividades relacionadas a todo o processo de desenvolvimento das inovações	Maior contribuição na geração de idéias para futuros projetos de inovação (fase inicial de desenvolvimento; geração de idéias)
Valores baseados em concorrência, lucratividade	Valores baseados em reputação, expertise, acessibilidade
Arranjos deliberados; surgem de acordos formais, contratuais	frequentes entre as organizações ou das relações interpessoais
O número de parceiros geralmente é baixo e fixo	O número de parceiros geralmente é alto e dinâmico
Principais desafios de gestão: administração de recursos; alinhamento estratégico dos interesses das partes; equilíbrio das relações de propriedade e poder	Principais desafios de gestão: equilibrar níveis baixos de controle com condições mínimas de aproveitamento de potencial produtivo e subsistência da relações

TABELA 05 – Resumo da caracterização de redes de organizações para a inovação: redes formais de base competitiva X redes informais de base colaborativa.

FONTE: Van Aken e Weggeman (2000), apud Souza (2004).

2.3.2 Alianças

A atenção dada à estratégia competitiva nos anos 80 pode ser comparada à atenção envidada à estratégia cooperativa dos anos 90 em diante. Alguns fatores têm contribuído para que esta assunção teórica e prática ganhe força. O fato de o mercado ter mostrado-se crescentemente global vem influenciando, (inclusive, mas não somente), nas preferências do consumidor em geral. Este aspecto conjuntural associado a este comportamento do consumidor pressiona as organizações a desenvolverem possibilidades de ajuste (de produtos/serviços a mercados), as quais são impulsionadas pela sobreposição tecnológica recente. O desenvolvimento de novas tecnologias tem acarretado, cada vez mais, ciclos de vida cada vez menores para produtos. Este panorama que circunscreve as organizações de todo o mundo implica em uma necessidade de capital e esforço que transcendem a uma unidade organizacional (Faulkner e De Rond, 2000). Deste ponto engendra-se e

contextualiza-se a assunção da estratégia cooperativa, não em substituição, mas aliada à estratégia competitiva.

Para caracterizar as alianças organizacionais, Lorange e Roos [1993] (1996) argumentam: (i) as alianças organizacionais são arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas; (ii) uma justificativa para a constituição de alianças organizacionais reside na manutenção de estratégias individuais face aos recursos limitados; (iii) o propósito final de uma aliança organizacionais encerra-se sobre a noção de sinergia; e (iv) deve-se envidar atenção especial tanto à formação e implementação como também a evolução das alianças organizacionais.

Lorange e Roos [1993] (1996), na tentativa de construir uma definição acerca das alianças organizacionais, utilizam um continuum para delinear suas variações ou modalidades. Mostram que as alianças organizacionais podem variar de acordo com dois critérios básicos: o grau de integração vertical e a interdependência entre as empresas que constituem uma aliança organizacionais. Quanto ao primeiro critério, o grau de integração vertical, o mesmo pode variar de uma situação denominada de hierarquia, caracterizada por um alto grau de integração vertical, até o outro extremo da escala, a qual é denominada de mercado, com nenhum grau de integração vertical. Permeando esta escala contínua, algumas categorias são apresentadas. Variando do maior para o menor grau de integração vertical, são apresentadas: fusões e aquisições, participação societária, *joint ventures*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal. Além disso, atrelada a esta mesma taxonomia, pode-se engendrar mais um continuum cujos pólos referem-se a interdependência entre as empresas (Contractor e Lorange, 1988). Neste caso, o grau de interdependência acompanha o grau de integração vertical, ou seja, em uma situação de alta integração vertical, como, por exemplo, fusões e aquisições, percebe-se também um alto grau de interdependência, ao passo que em um empreendimento cooperativo informal, caracterizado por baixo grau de integração vertical, observa-se também um baixo grau de interdependência.

De acordo com Lynch (1994, p. 34), “a aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo”. Desta forma, outras formas de cooperação podem ser entendidas como construções estabelecidas sobre a base operacional da aliança estratégica, como *joint ventures*, parcerias acionárias e alianças por franquia.

As alianças podem apresentar várias características positivas. Dentre estas características, cita-se (Lynch, 1994): sinergias; maior velocidade de operações; compartilhamento de riscos; transferência de tecnologia entre empresas; alcance dos concorrentes em seu próprio campo; aumento nas vendas em decorrência de um conhecimento crítico do mercado e acesso a mercados maiores; injeção de capital em empresas menores por meio de investimento de um sócio corporativo maior; proteção do patrimônio líquido de cada empresa; ajuste mais rápido a novas mudanças tecnológicas, como resultado de um melhor acesso a informações de engenharia e *marketing*; e aumento nos domínios de *marketing* pela possibilidade de entrada em mercados novos, que antes eram impenetráveis.

Ademais, Lynch (1994) delinea algumas vantagens e desvantagens das alianças em relação às aquisições. Dentre as vantagens destacam-se a maior rapidez e facilidade para a formação, maior flexibilidade de operação, menos riscos envolvidos, necessidade de menos investimentos e recursos. Como desvantagens, salientam-se as requisições de novos métodos de controle, de habilidades gerenciais específicas e de comprometimento de recursos.

Embora vários argumentos benéficos sejam apresentados por Lorange e Roos [1993] (1996) em relação às alianças estratégicas, cabem pelo menos duas ressalvas. A primeira refere-se a uma situação onde uma empresa, tendo identificado uma oportunidade de negócio, consegue reunir sozinha os recursos necessários a exploração desta possibilidade. Nesta situação, uma aliança estratégica não se justificaria, pois as vantagens auferidas por uma estratégia cooperativa não sobreporiam as desvantagens de compartilhamento de resultados. A outra ressalva reside no fato de que a administração de empresas em alianças estratégicas tende a ser mais complexa do que de empresas isoladas. Organizações em rede requerem competências gerenciais mais sofisticadas, o que pode ensejar a construção de uma estrutura organizacional diferencial que consiga integrar os interesses interorganizacionais com o mínimo de truncamento no processo de decisão, em especial, nas decisões estratégicas.

2.3.3 Consórcios

Segundo Filho e Pires (2001), as características principais do sistema de consórcio são a versatilidade e a capacidade de adaptação às novas condições ambientais territoriais, utilizando uma estrutura operacional mínima. Para caracterizar tal estrutura são necessários poucos profissionais com uma grande capacidade técnica e relacional, além de um grau de conhecimento intenso dos atores da rede, não sendo função de um consórcio assumir atividades já desenvolvidas por outros atores do território.

Existem consórcios onde todas as organizações produzem o mesmo produto ou serviço, sendo desta forma uma rede horizontal, podendo assumir algumas ações práticas, como segue: aquisição centralizada, marca de comercialização única, padronização de qualidade do produto ou serviço, entre outras.

Aliado a essas medidas práticas, pode-se conferir um suporte estratégico e operativo que permita a conquista de vantagens e da própria sobrevivência a todos os atores da rede e consórcios com relações verticais que, nesse caso, cada ator produz um produto ou serviço na cadeia de comercialização, estando à produção dos componentes distribuída entre os consorciados em uma cadeia de montagem final ou com uma empresa específica criada pelo próprio consórcio, produzindo ou montando com a marca do consórcio e assumindo a assistência técnica (FILHO; PIRES, 2001, p. 48).

Independente da forma do consórcio, ele possibilita que atores considerados pequenos tenham tempo e informações necessárias para a observação de um desenvolvimento sustentado através da interação com pares. Aliado a isto, as redes organizacionais e as relações sólidas e de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo que permita conquistar vantagens competitivas e a própria sobrevivência das organizações. O consórcio é um mecanismo eficiente e eficaz que visa promover a capacitação e o suporte às organizações participantes, possibilitando a conquista de várias vantagens, tais como: inovações tecnológicas de produtos, processos, serviços, gerência das relações, das informações, entre outras.

Filho e Pires (2001), observam alguns serviços prestados às empresas pelos consórcios, sendo eles:

1) Informações: aborda um mecanismo ágil e flexível de acesso a informações, que possibilita respostas rápidas a eventos típicos e atípicos, visando colaborar com correções ou novas estratégias e tomar decisões mais apropriadas às situações que se apresentem, devendo o consórcio distribuir regularmente informações genéricas que permitam ações rápidas por parte dos integrantes em relação a oportunidades identificadas individual e coletivamente.

2) Qualidade e inovação tecnológica: a qualidade é considerada uma variável-base para o incremento da competitividade. A permanente inovação tecnológica é uma trajetória necessária e desejada para a manutenção da competitividade e a sobrevivência das organizações, sendo papel fundamental da estrutura de consórcio a gestão de processos de aprendizagem e de transferência tecnológicas e a coordenação de esforços da rede para desenvolver projetos específicos e gerais.

3) Suporte financeiro: servem para orientar empresas sobre formas e fontes de financiamentos que permitam o planejamento e a implantação de projetos inovadores. Tendo como principais funções a identificação de fontes de financiamentos, desenvolvimento e uso de instrumentos financeiros disponíveis e suas técnicas.

4) Promoção territorial: a promoção da vinculação dos atores da rede e a cultura regional através de mecanismos de interação visando o relacionamento com clientes em potencial.

5) Atração de investimentos externos: a atração de novos parceiros detentores de tecnologias que possam complementar as competências da rede local podem ser atraídos pelo potencial de desenvolvimento, incentivos, entre outros.

2.3.4 Aglomerados

Segundo Porter (1999), aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área. São organizações vinculadas por elementos comuns e complementares. Este escopo geográfico variável abrange organizações, bairros, cidades, estados ou até países vizinhos. Trata-se de um sistema organizacional com clientes, fornecedores de matérias-primas, instituições financeiras, instituições

governamentais e empresas de setores correlatos, entre outras, podendo ser industrial, comercial ou de prestação de serviços.

Já Bispo (2004), destaca duas perspectivas diferentes em relação aos aglomerados: quanto à sua formação e configuração. Quanto à formação, podem ser considerados deliberados ou endógenos. Os aglomerados deliberados são constituídos de forma planejada, podendo ser o resultado de ações privadas. Os endógenos são formados pela tradição ou vocação de determinada região. Quanto à configuração, pode ser vertical ou horizontal, sendo o aglomerado vertical aquele que mantém interdependência na sua cadeia produtiva e abrange dois ou mais elos. O aglomerado horizontal caracteriza-se por empresas do mesmo elo da cadeia produtiva, sendo constituído por empresas concorrentes, que interagem simultaneamente na cooperação e na competição e que, de alguma forma, extraem vantagens da coletividade.

Bispo (2004), conceitua aglomerado como “arranjo deliberado ou endógeno de empresas concentradas geograficamente e que apresentem interdependências horizontais com empresas concorrentes, ou verticais, no decorrer da cadeia produtiva”.

Porter (1999), acrescenta que os aglomerados são sistemas de empresas e instituições inter-relacionadas, onde “o todo é maior do que a soma das partes”, desempenhando um papel importante na competição e trazendo implicações relevantes para as empresas, governos, universidades e outras instituições da economia. Além disso, a análise possibilita perceber as afinidades e as interações entre as empresas.

2.3.4.1 Identificação e Estruturação dos Aglomerados

Porter (1999), destaca algumas características que devem ser observadas para identificar uma estrutura como aglomerado, sendo elas:

- a. Exigir que haja uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes em uma determinada área geográfica;
- b. Torna-se necessário verificar as empresas e instituições da cadeia vertical e horizontal;

- c. Identificar setores que utilizem distribuidores comuns ou que forneçam produtos ou serviços complementares;
- d. Identificar os setores do aglomerado e as respectivas empresas integrantes, sendo isoladas as instituições que proporcionam tecnologias, qualificações, infra-estrutura, capital e informações específicas, caso haja;
- e. Identificar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que influenciam de alguma forma significativa os participantes do aglomerado, caso haja.

Segundo Porter (1999), um aglomerado tem o objetivo de somar forças entre organizações que obtêm seus mais variados objetivos, mas que, de alguma forma, venham a obter vantagens nessa união. Essas vantagens são distintas e diversificadas, sendo diretamente relacionadas ao tipo de empresa ou instituição. Em um aglomerado industrial, por exemplo, uma indústria pode procurar sinergia na tecnologia, no marketing, na comercialização, entre outros, enquanto que os órgãos governamentais procuram desenvolvimento regional.

A identificação das fronteiras do aglomerado ocorre pela observância das relações horizontais e verticais dos elos significativos, estando passíveis de constantes evoluções pelas possíveis alterações das relações do aglomerado.

Porter (1999), acrescenta que os aglomerados muito amplos, que abrangem grandes agregados, exibem uma linha tênue entre os setores componentes, caindo em generalidades à análise das limitações e dos pontos de estrangulamento. Já em forma de rotulação de um único setor, o aglomerado ignora sinergias inter-setoriais com fortes impactos na competitividade.

2.3.4.2 Vantagens e Desvantagens dos Aglomerados

As principais vantagens e desvantagens de integrar um aglomerado estão relacionadas com a cooperação e com a competição. Porter (1998), observa que os aglomerados afetam a competição e a cooperação de três formas: pelo aumento da produtividade das empresas de uma área, operando com mais facilidade na busca de novos insumos, entre outros; modificando a direção e a velocidade da inovação; e estimulando a formação de novos negócios, sendo normal o fato de novas empresas crescerem dentro de um aglomerado de forma evolutiva superior do que se estivessem isoladas.

Porter (1999), argumenta que a localização próxima dos mercados proporciona um foro eficiente para a interação entre empresas correlatas e seus fornecedores. E Marshall (1982), por sua vez, acrescenta que o desenvolvimento regional especializado caracteriza a vantagem do compartilhamento das informações.

Alguns fatores apresentados por Humphrey e Schmitz, (1995), devem ser observados para que haja benefícios diretos entre os membros de um aglomerado, dentre eles: divisão do trabalho e das especializações, identificação da especialidade de cada integrante, surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas, de agentes que comercializem com mercados distantes, de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis, de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas necessárias ao aglomerado, surgimento de associações para a realização de Lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Neto (2000), relata que esses fatores representam o conceito de “eficiência coletiva” e que, apesar do estabelecimento da coletividade, algumas empresas crescem enquanto outras podem decair. A ação conjunta entre as organizações viabiliza a solução de problemas específicos, como infra-estrutura, educação, qualificação profissional, pesquisas de mercado, busca de tecnologias, entre outros.

Porter (1998), cita que as economias dos aglomerados urbanos podem estar diminuindo de importância à medida que as aberturas comerciais e a queda dos custos de comunicação e de transportes possibilitam acesso facilitado aos insumos e à expansão a novos mercados. Existe insegurança por parte das empresas em participar de atividades comuns em face do receio de compartilhar competências com um concorrente direto.

Em relação ao número de empresas, as inserções e exclusões do aglomerado podem interferir no caso de uma empresa-mãe, em uma perspectiva vertical. Porém, do ponto de vista horizontal, a saída de uma grande empresa poderá ser suprida por outra do mesmo porte ou por várias empresas menores, não havendo uma interferência significativa no volume de negócios do aglomerado.

As observâncias das características dos aglomerados, desde que disseminadas, colaboram para a identificação de vantagens e desvantagens competitivas, percebendo-se a evolução tecnológica facilitada, o grande fluxo de

inovações e melhorias, a interação entre organizações de ramos semelhantes, correlatos, instituições públicas, fornecedores, entre outras; a possível divisão da estrutura de custos, a diminuição dos custos dos insumos, o desenvolvimento local, a caracterização local do setor, o reconhecimento comercial e a competição como forma de evolução mercadológica e de produção, entre as oportunidades diversas criadas através da configuração horizontal e vertical do aglomerado.

2.3.4.3 O Desenvolvimento dos Aglomerados

Porter (1999), considera que o efetivo desenvolvimento da profundidade e a conquista da vantagem competitiva pelo aglomerado, exigem mais de uma década de esforços.

Neste contexto, merecem atenção especial três áreas específicas para o desenvolvimento de um aglomerado: a intensidade da competição local, devendo ser observada uma rivalidade saudável para desenvolver a agilidade das inovações e das iniciativas empreendedoras; o ambiente geral da localidade para a constituição de novas empresas, através do desenvolvimento de um “clima empreendedor” (PORTER, 1999, p. 254); e o fortalecimento dos mecanismos formais e informais, para reunir os participantes do aglomerado, uma vez que as vantagens do aglomerado baseiam-se nas relações entre indivíduos e grupos.

O ponto chave do desenvolvimento está no reconhecimento do aglomerado pela sociedade e na observância de novas oportunidades. À medida que seu reconhecimento cresce, percebe-se uma expansão da perspectiva de configuração vertical, crescendo o número de empresas de prestação de serviços especializados.

Formica (2000), acrescenta que a consolidação dos aglomerados ocorre pela facilitação das ligações verticais, que aprimoram a coordenação e melhoram a interação entre as empresas pelos métodos flexíveis do sistema de produção e pela proximidade com os clientes.

2.3.4 Clusters

Mais do que a convivência em determinado território, Kwasnicka (2004) *apud* Lemos e Souza (2005), afirmam que, para ser um *cluster* é necessário que os

concorrentes compitam para ganhar e reter clientes, convivendo em um ambiente de cooperação e competição, tendo como objetivo a sinergia entre organizações obtendo-se uma vantagem competitiva em relação aos serviços ou mercadorias disponibilizadas.

Filho e Pires (2001), salientam que um *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional, podendo conter empresas produtoras finais, serviços ou fornecedores, além de incluir associações de suporte privado e ligadas ao governo. No entanto, pode conter mais de um consórcio ou até nenhum consórcio, podendo haver relações de parcerias comerciais ou negociais.

Zaccarelli (2004), observa que um *cluster* denominado completo ou de alianças, deve observar nove questões que devem ter correlações entre si, reforçando-se mutuamente, sendo elas: 1) alta concentração geográfica; 2) existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio; 3) presença de muitas empresas de cada tipo; 4) total aproveitamento de materiais reciclados; 5) grande cooperação entre as empresas; 6) intensa disputa; 7) substituição seletiva permanente; 8) uniformidade e nível tecnológico; e 9) cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*, havendo, desta forma, associações ou alianças entre organizações que tenham objetivos comuns. Para ele, o *cluster* incompleto ou apenas *cluster* não atende às nove condições, porém, encontra-se em constante evolução e tendência a tornar-se completo.

Segundo Lorange e Ross (1996), as alianças proporcionam a seus parceiros uma maior chance de sucesso do que se estivessem isoladas, devendo haver vínculos que mantenham a força de informações, intercâmbios, transações agregadas, metas e objetivos comuns, entre outras, sendo observados alguns fatores para que seja caracterizado como aliança, dentre eles: são arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas; tem a justificativa de manutenção das estratégias individuais; tem o propósito final de sinergia; tem-se que estar atento para a formação, implementação e a evolução das alianças estratégicas, estando ligados à confiança mútua.

Segundo Lins (2000), a aglomeração produtiva não resulta necessariamente competitividade auto-sustentada, mas é condição necessária para que a articulação entre economias externas e ação conjunta favoreça a existência de efeitos sinérgicos, favorecendo vínculos entre as firmas de natureza vertical entre

fornecedores e sub-contratados, entre compradores e *traders*, de natureza horizontal, envolvendo a publicidade conjunta de produtos, compras coletivas de insumos e uso comum de alguns equipamentos e de natureza multilateral, envolvendo instituições públicas e privadas, reforçando a colaboração público-privada. A análise de *clusters* permite o estudo, além das grandes, de pequenas e médias empresas, e reforça a capacidade de inovação via imitação, em contexto de incerteza, abertura comercial e crescente globalização, reforçando elos inter-firmas e inter-institucionais.

Segundo Staber (2001), a especialização e a concentração espacial podem conduzir à formação de redes formais entre as empresas, normalmente pouco discutidas nos estudos empíricos que contribuem para aceleração da disseminação de novas tecnologias nos *clusters*. A existência de uma herança genética, formada por rotinas acumuladas da firma e capacitação dos recursos humanos, permite a adaptação a choques e adequação da mutação para garantir a sobrevivência no processo ao processo de seleção natural.

2.3.5 Arranjo Produtivo Local

Segundo Lemos (2004), quando um *cluster* com aliança estratégica é desenvolvido e está embasado em princípios de desenvolvimento sustentável, pode originar um arranjo produtivo local.

Filho e Pires (2001), trazem como a diferença conceitual de *cluster* e arranjo produtivo local a palavra solidariedade, onde *cluster* é denominado como “uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infra-estrutura” (Filho e Pires, 2001, p. 84), enquanto arranjo produtivo local é conceituado como “redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre vários atores”, visando à qualidade de vida (Filho e Pires, 2001, p. 84).

Kreuz, Souza e Cunha (2004), contribuem dizendo que os arranjos produtivos locais, além de forte sinergia, compreendem instituições de ensino e pesquisa, instituições de apoio e crédito, governos locais, regionais e nacionais, associações de classe, clientes, fornecedores, entre outros. Neste sentido, o individualismo e o

sentido comunitário se fundem em um único ambiente. Lemos (2004), acrescenta que na evolução de um simples aglomerado para um arranjo produtivo local existe um elemento importante, sendo o agente articulador, caracterizando-se em geral por um elemento local que articula os agentes e coordena os processos, estimulando a cooperação social.

O arranjo produtivo local é composto pelo *cluster* em aliança estratégica, adicionado das parcerias do poder público e outras entidades, como associações, instituições de ensino, comunidade, organizações não governamentais, entre outros, que visam estabelecer sinergia em torno de um objetivo comum.

2.4 Cooperação

Segundo o Professor Imre Siman (USP), cooperação pode ser entendido como: ajuda, compartilhamento. Significa trabalhar em conjunto visando somar resultados, aproveitando melhor os recursos disponíveis, em geral escassos. Há interesse especial quando a cooperação envolve grande número de cooperantes. A cooperação pode resultar em algo mais significativo do que qualquer um dos cooperantes poderia realizar sozinho, ilustrando o ditado: "O todo é maior que a soma das partes".

Há grande distinção entre o significado de *colaboração* (*co-laboração*) e o de *cooperação* (*co-operação*), a clássica definição de cooperação de M. Deutsch (1973) referente a situações ou estruturas de trabalho: Uma situação é cooperativa quando se verifica uma interdependência estimulante de tal modo que os objetivos dos participantes estão tão ligados que cada um pode atingir o objetivo próprio se - e só se - os outros também puderem chegar aos seus.

Em muitos países em desenvolvimento, as concentrações de micro e pequenas empresas operando numa grande proximidade física, umas ao lado das outras e produzindo bens similares, são muito comuns. A cooperação entre firmas, na maioria dos casos, se dá por acidente ou, simplesmente, não existe. Os empreendedores, embora estejam no mesmo ramo e trabalhem a poucos metros uns dos outros, geralmente não compartilham informações sobre os seus negócios, não discutem seus problemas comuns nem se organizam para desenvolver as ações de auto-ajuda. As firmas não estão acostumadas a apresentar demandas

articuladas e coletivas para as decisões locais. Além disso, muitas dessas aglomerações de negócios são caracterizadas por baixos níveis de confiança, conflitos latentes e competição desleal entre as firmas. Como resultado, elas não se constituem em comunidades econômicas e estão encerradas num círculo vicioso de falta de crescimento e de pobreza.

Segundo Freitas (2003) apud Britto (2002), a análise dos fatores subjacentes a um melhor desempenho competitivo deve centrar-se não apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições.

O entendimento do mecanismo de cooperação remonta à questão da globalização. As transformações ocorridas nos últimos anos foram causadas, em parte, por ela. A globalização abrange muitas dimensões diferentes, entre elas a globalização produtiva, que envolve o avanço do processo de internacionalização da produção, a maior integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais e o aumento da concorrência internacional (Gonçalves *et alli*, 1998).

As alianças entre as firmas envolvem “acordos formais e informais entre empresas que permitem um intercâmbio de informações e uma aglutinação de competências, associando-se à estruturação de arranjos cooperativos, que permitem aos agentes explorar oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras” (Britto, 2002a, p. 353).

Para Porter (1989), as vantagens das associações cooperativas são o compartilhamento de custos de P&D, de produção, de comercialização e de estocagem; economias de escala, de aglomeração, de diversificação (penetração em novos mercados) e de diferenciação; acesso a novas tecnologias de produto e processo; acesso a recursos financeiros, equipamentos, instalações e a redes de distribuição. Além disso, o compartilhamento de custos e riscos do capital também são benefícios proporcionados pela cooperação.

Dentre as desvantagens das associações está a dificuldade da coordenação dos objetivos, interesses e políticas das diferentes empresas que leva a uma exigência de centralização. Além disso, as alianças também pressupõem a necessidade de haver comprometimento e lealdade. Outros problemas são a elevação das barreiras à saída e o aumento da probabilidade de haver práticas oportunistas (Porter, 1989).

2.5 Competição

Conforme a Enciclopédia Livre Wikipédia (2006), competição (concorrência), é a situação do regime de iniciativa privada em que as empresas competem entre si. Nessas condições, os preços de mercado formam-se perfeitamente segundo a correção entre oferta e procura, sem interferência predominante de compradores ou vendedores isolados. Os capitais podem então, circular livremente entre os vários ramos e setores, transferindo-se dos menos rentáveis para os mais rentáveis em cada conjuntura econômica.

Todas as empresas que se tentam bater pelos mesmos recursos financeiros nos mesmos clientes. O aumento de competitividade, a globalização do varejo, o aumento de concentração e o melhor entendimento do consumidor vêm acelerando o processo de diversificação de formatos, canais e negócios no varejo. A globalização e o acirramento de concorrência são fenômenos inevitáveis e irreversíveis em qualquer mercado ou setor. A segmentação e a expansão de formatos podem ser adotadas como estratégia de entrada, de defesa ou como forma de apropriação de oportunidades. Mas, acima de tudo, a segmentação permite alavancar ativos estratégicos do negócio, potencializar sinergias e valorizar a marca do varejo.

Segundo Freitas (2003), a competição implica que os objetivos de um (ou uns) só possam ser atingidos se os dos outros não o forem, distinguindo ainda o mesmo autor o contexto ou situação de individualização, em que a atividade se processa em mera independência de objetivos.

3. DESCRIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO E DIAGNÓSTICO

A Rua Teffé, localizada no Bairro do Bom Retiro em Curitiba/PR, teve sua fundação em meados de 1990 por um grupo de comerciantes de calçados que reuniram-se num espaço de cinco quadras no bairro.

Desde então, a Rua Teffé (nome derivado do Barão de Teffé, almirante da marinha brasileira e senador entre os anos de 1913 e 1915) tornou-se sinônimo de excelência no comércio de sapatos.

Hoje, esta localidade possui uma Associação formada por cerca de 25 lojas de calçados e acessórios e está expandindo seus negócios para a confecção. A rua pode ser considerada um verdadeiro shopping a céu aberto. Afinal, são uma centena de empregos gerados e mais de 15 mil consumidores circulando pelas lojas todos os meses, conforme levantado em mapeamento.

Segundo Michelle Kohler, diretora de marketing da Rua Teffé, “Aqui se trabalha de uma maneira diferenciada, com atendimento mais personalizado, valorizando o contato direto com o cliente. Há ainda o tratamento pós-venda, para confirmar se a pessoa ficou mesmo satisfeita com o que levou”.

No início, os comerciantes trabalhavam com o conceito de ponta de estoque. Hoje, firmou-se um certo compromisso com as últimas tendências do setor de calçados de todo o país, ressalta.

3.1 Coleta de Dados

A coleta dos dados ocorreu através de pesquisa de campo, realizada com alguns comerciantes da Rua Teffé, na última semana do mês de setembro.

A escolha pela rede desse grupo de comerciantes deu-se pela percepção do autor sobre a possibilidade de relacionar as características da Associação, com as teorias apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho.

O método de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, pelo fato de observar os aspectos mais relevantes da pesquisa, e segundo Hair (2005) o pesquisador tem liberdade para exercitar sua iniciativa, possibilitando fazer perguntas que não foram previamente relacionadas e resultando em informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas. A entrevista ocorreu de

forma individual, e registrada por escrito obedecendo-se o conteúdo e a forma falada pelo entrevistado, composta de oito questões.

O questionário foi aplicado em representantes de algumas lojas, escolhidos de forma aleatória, onde cada entrevista teve tempo médio de 30 minutos. Com as respostas, foi possível identificar a estrutura do grupo, sendo nesta oportunidade, relacionados, a data de início da estrutura (R. Teffé), suas características, e a data de integração de cada participante.

Na oportunidade, foi aplicado as seguintes perguntas:

1. A quanto tempo está no ramo calçadista?

2. A quanto tempo está comercializando calçados na Rua Teffé ou imediações?

3. Sua loja faz parte de alguma rede comercial, ou associação específica? Qual?

4. Sua loja faz parte de algum programa de compartilhamento:

- compra
- estoque
- marketing
- informática
- divulgação
- promoção
- acessoria jurídica
- contabilidade
- segurança
- contratação de mão de obra
- outros:

5. Quais os benefícios alcançados ao participar de uma estrutura desse tipo?

6. Há algum envolvimento cultural, interpessoal, ou o aglomerado de lojas da Rua Teffé só tem objetivos comerciais?

7. Como as decisões são tomadas?

8. Existe alguma hierarquia na referida estrutura?

4. ANÁLISE

Com o intuito de avaliar a cooperação e a competição entre os comerciantes da Rua Teffé, pôde-se observar com a resposta do questionário as seguintes características:

Característica	Cooperação	Competição
1. Compra		X
2. Estoque		X
3. Marketing	X	
4. Informática	X	
5. Divulgação	X	
6. Promoção	X	
7. Contratação de mão de obra		X
	Coletivo	Individual
8. Acessoria Jurídica		X
9. Contabilidade		X
10. Segurança	X	
11. Luz		X
12. Telefone		X
13. Reforma em lojas		X
14. Aperfeiçoamento da faixada loja (<i>layout</i>)		X
15. Venda (receita num período)		X
16. Aluguel		X
17. IPTU		X
18. Impostos diversos		X
19. Compra de novos equipamentos para loja		X
20. Manutenção de equipamentos das lojas		X
21. Reuniões	X	
22. Sede da Associação	X	

TABELA 06 – Cooperação x Competição e Coletivo x Individual.

FONTE: O Autor.

Observa-se que boa parte das despesas são individuais e fundamentam a competição no ambiente, pois particularidades como reforma em lojas, compra de novos equipamentos, aperfeiçoamento da faixada da loja (*layout*), demonstram os pontos considerados diferenciais entre os serviços prestados na empresa. Porém existe um rateio com alguns gastos entre os integrantes, demonstrando pontos de cooperação importantes e fundamentais manutenção da estrutura coletiva.

Foi identificado que os principais fatores que levam uma micro-empresa a incorporar-se em uma estrutura de Aliança são: a autonomia na tomada de decisões, existência de obrigações e independência de atitudes entre os demais integrantes da estrutura. A cooperação aparece na estrutura com o objetivo de

agregar maiores recursos e as principais despesas são divididas entre os integrantes possibilitando a permanência e a sustentabilidade coletiva dos negócios. A competição mostra-se na particularidade do serviço, na qualificação dos comerciantes, na apresentação individual e na qualidade dos produtos. Desta forma os principais fatores que levam os integrantes a participar da estrutura é a cooperação na divisão das despesas, que possibilita a sustentabilidade individual dos sujeitos na localização da organização e o sistema de competição limitado.

A tomada de decisão mostra-se predominantemente coletiva, ocorrendo periodicamente uma reunião onde as questões relacionadas a coletividade são esclarecidas e se for o caso votadas. Havendo ausência de uma hierarquia pré-estabelecida, havendo uma consciência coletiva de melhoras e correções.

4.1 Descrição dos Processos

1. Compra: As compras são feitas individualmente, de acordo com a necessidade de cada loja.

2. Estoque: Cada loja possui seu estoque e a forma de estocagem não possui um padrão preestabelecido.

3. Marketing: A Associação investe principalmente em propagandas na televisão, *folders*, *banners* e Internet. Além disso, quer reforçar potencial turístico da rua, que concentra grande número de lojas de calçados. Estão com um projeto que pretende transformar a rua em mais uma atração turística da cidade. O objetivo é dar ênfase à segurança no trânsito, com sinalização de travessia de pedestres, floreiras, lombada eletrônica, aumento de calçada e iluminação especial na área de travessia, áreas de estar com paisagismo, bancos para descanso, entre outras atrações.

4. Informática: Existe um programa específico chamado Microvix que é utilizado em praticamente todas as lojas da rede. Esse sistema permite o compartilhamento das informações da base de dados, entre os lojistas.

5. Divulgação: As campanhas publicitárias são feitas em conjunto, buscando a divulgação da Rua Teffé e consequentemente trazendo benefícios à todos os comerciantes da rede. Atrações culturais marcam a semana de aniversário da Rua Teffé. Há apresentações orais, grupos vocais, dançarinos e músicos populares.

6. Promoção: A Rua Teffé anuncia em datas especiais, como Natal, Dia das Mães, Aniversário da Rua, entre outras, descontos em suas lojas. Durante o desenvolvimento deste trabalho, os lojistas estavam com promoções de até 50% em seus produtos, por ocasião da comemoração dos 15 anos da Rua Teffé.

7. Contratação de mão de obra: A seleção de novos funcionários é feito de forma individual. Cada dono de loja contrata de acordo com as necessidades do momento.

8. Acessoria Jurídica: Semelhante ao tópico anterior, é feito de forma individual e de acordo com as necessidades.

9. Contabilidade: Idem ao item 8.

10. Segurança: A segurança das imediações é feita de forma coletiva, onde é contratado segurança particular e rateado os gastos posteriormente.

11. Luz: Os gastos com o consumo de energia elétrica é individual.

12. Telefone: Cada loja paga sua conta telefônica individualmente.

13. Reforma em Lojas: Individualmente e de acordo com suas necessidades, cada comerciante faz a reforma de seu estabelecimento .

14. Aperfeiçoamento da faixa da loja (layout): Idem ao tópico anterior (item 13).

15. Venda (receita num período): As receitas são recebidas individualmente sem que haja qualquer controle por parte da Associação.

16. Aluguel: Cada comerciante arca com as despesas de seu imóvel.

17. IPTU: Idem ao tópico anterior.

18. Impostos diversos: Idem ao item 16.

19. Compra de novos equipamentos para loja: Cada comerciante adquire seus equipamentos individualmente e de acordo com suas necessidades.

20. Manutenção de equipamentos das lojas: Cada comerciante arca com os gastos de manutenção seus equipamentos individualmente.

21. Reunião: As reuniões da Associação são feitas de forma coletivamente em datas pré-determinadas, onde cada loja tem o direito de enviar representantes para participar e opinar nas decisões.

22. Sede da Associação: Foi estabelecido um ponto onde são feita as reuniões para a tomada de decisões.

4.2 Classificação

A Associação da Rua Teffé pode ser classificada como Rede de Empresas, onde há um conjunto de lojas, de mesmo Pólo (mesmo segmento de produtos), estabelecidos em uma mesma região. Estas empresas possuem um entrelaçamento relacional, formal e de negócios.

Para essa situação, essa Rede de lojas pode ser ainda classificada como uma Aliança Organizacional, pois as empresas formam um arranjo de cooperação, buscando sinergia. Não há uma interação vertical, ou seja, sem hierarquia, onde os lojistas possuem autonomia e independência em seus negócios.

Observa-se também que há a existência uma busca por melhorias contínuas e aprimoramento nas estratégias de atuação dos comerciantes, divisão de custos para um bem comum, transferência de tecnologia entre empresas e aumento nos domínios de marketing pela possibilidade de entrada em mercados novos, que antes eram impenetráveis, o que caracteriza uma Aliança Organizacional.

4.3 Benefícios

Devido a concentração de lojas de calçados adultos e infantis, a rua e seus arredores são alvo de projetos, a iniciativa tem o apoio da Câmara Municipal de Curitiba não apenas em função do estímulo que se dará ao comércio na região, com a geração de novos empregos, como também pelo atrativo turístico e pólo de compras.

Segundo comerciantes da Rua Teffé, essa Aliança tem trazido grandes benefícios para seus negócios:

- a) Aumento de venda, em decorrência do ponto comercial;
- b) Compartilhamento do conhecimento através de reuniões periódicas promovida pela Associação da Rua Teffé, gerando novas oportunidades de negócios aos membros;
- c) Aumento nos domínios de marketing, com a possibilidade de uma divulgação em grande escala, conseguindo alcançar regiões onde inicialmente era impenetrável. Divulgação em meios publicitários como a televisão, rádio, Internet e *banner*;

- d) Promoção dos produtos em datas comemorativas, aumentando o movimento nas lojas significativamente;
- e) Vigilância/Segurança compartilhada nas áreas de lojas.

4.4 Desvantagens

Durante o processo de mapeamento da região, foi possível observar algumas desvantagens na Aliança Organizacional envolvendo os comerciantes da Rua Teffé:

- a) Para não gerar uma concorrência entre parceiros, é estipulado que um comerciante não pode vender uma linha de calçados que o seu vizinho comercializa;
- b) Como toda organização, existem intrigas entre os membros. Segundo Marcos Tosi, do Jornal CBN (2006), durante uma campanha recente de marketing do 15º Aniversário da Rua Teffé criou uma polêmica entre os lojistas: os mais antigos dizem que comemorar 15 anos é propaganda enganosa, por que teria comerciantes estabelecidos no local há muito mais tempo. Além de não aceitar a campanha de marketing dos concorrentes, que ignoram o fato de ela ter sido a pioneira, Glória, uma das lojistas, afirma existe um cartel envolvendo vários integrantes de uma mesma família com lojas na região. Do outro lado da polêmica está a comerciante Maria de Fátima Borges, que chegou à rua há 15 anos - idade anunciada na campanha de marketing. Fátima reconhece que Glória foi pioneira, mas afirma que a rua só ganhou fama como centro calçadista depois da chegada de várias lojas. Quanto à formação de cartel, Fátima diz que realmente vários familiares têm lojas na rua, mas independente de parentesco, o que se procura é comprar em conjunto para obter descontos maiores dos atacadistas.

5. CONCLUSÃO

A caracterização da organização como Aliança Organizacional é disposto quanto à sua formação como deliberado, pois é constituído de forma planejada, decorrente de ação privada e quanto à sua configuração como horizontal, pois é caracterizado por sujeitos da mesma cadeia produtiva, sendo constituído por empresas concorrentes que interagem na cooperação e na competição simultaneamente, visando vantagens individuais através da coletividade.

Santos (2000) afirma que as redes de cooperação permitem o incremento da base tecnológica, produtividade e qualidade do sistema operacional entre micro e pequenas empresas, sendo que algumas vantagens merecem destaque, entre elas: o compartilhamento de atividades em comum, marketing e contratação de serviços em conjunto, aceleração dos processos produtivos, alcance da produtividade e minimização dos custos, entre outras.

A análise dos dados coletados nos remete à identificação de várias das características apresentadas por Santos (2000), entre elas, visualizam-se a identidade individual de cada integrante da organização como empresa de prestação de serviços, baseados no empreendimento individual, na independência do comportamento e dos rendimentos aferidos, no reconhecimento de obrigações perante os demais integrantes e na autonomia na tomada de decisões.

O processo de tomada de decisão é o cooperativo, ao passo que todas as decisões relacionadas à coletividade da organização são tomadas em conjunto, de forma que todos os integrantes da organização tenham poder de voto, e possibilite a colaboração de todos de forma igual no estabelecimento das estratégias da Associação de Comerciantes da Rua Teffé. O sistema de tomada de decisão participativa na Rede mostrou-se eficiente ao passo que as decisões são tomadas com base no número de votos presentes, prevalecendo à democracia entre os atores.

A presente estrutura mostra-se eficaz e eficiente aos integrantes, pois a própria sobrevivência organizacional dos indivíduos, depende e é possibilitada pela atual arquitetura organizacional.

Com o objetivo de contribuir com a organização, algumas sugestões foram observadas, sendo elas: a compra centralizada de calçados, respeitando-se as

particularidades de cada loja; a contratação centralizada de mão de obra e acessoria jurídica; e contrato com uma empresa de informática para dar manutenção nos equipamentos das lojas.

O presente estudo aguça a pesquisa na área de pequenas empresas, pois conclui que, implicitamente, os empresários e integrantes de estruturas desenvolvem estratégia de forma inteligente sob o foco da sobrevivência de suas estruturas. Alguns fatores deste estudo merecem análises mais detalhadas, com a finalidade de observar outros casos particulares ou gerais, voltados para outros ramos de prestação de serviço.

Referências Bibliográficas

ANDION, C. **Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável**. Revista de Administração Pública, vol. 05, set/out, Rio de Janeiro, 2003.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill,

BISPO, C. M. **Clusters, Alianças e Vantagem Competitiva sob a Interveniência da Construção da Base de Recursos: A estratégia do setor de confecções de Cianorte – Pr. Curitiba**, 2004.

BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CUNHA, C. R. e MELO, M. C. O. L. A Confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. Núm. Esp., 2004.

CUNHA, C. R. e CARRIERI, A. P. Mapeando as relações inteorganizacionais na teoria organizacional: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. XXVII ENANPAD, **Anais...** Atibaia, São Paulo, 20 a 24 /set. 2003.

FAULKNER, D. O.; ROND, M. de. *Perspectives on cooperative strategy*. In: Faulkner, D. (ed.). **Cooperative strategy: economic, business and organizational issues**. New York: Oxford University Press,

FENSTERSEIFER, J. E, DROUVOT, H., TIBERGHIE, R. e ULHARUZO, C. O. **O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas**. In: XXI ENANPAD, Angra dos Reis, RJ, 1997.

FILHO, N. C.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana. São Paulo: editora Atlas, 2001.

FORMICA, P. **Inovação e Empreendedorismo**: um ponto de vista do contexto italiano das pequenas e micro empresas. In: Brasil, Instituto Euvaldo Lodi. Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte. Brasília, 2000.

FREITAS, K. V., **AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE COOPERAÇÃO E INTEGRAÇÃO VERTICAL**, dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

GONÇALVES, R. *et alli*. A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GULATI, R. *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*. **Administrative Science Quarterly**, v.40, n.4, p. 619-652, 1995.

GULATI, R. e GARGIULO, M. *Where Do Interorganizational Networks Come From?* **American Journal of Sociology**, v.104, n.5, p.1439-1493, 1999.

HAIR, J. F. JR.; et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1989] 1998.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. *An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network*. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. **Principles for Promoting Clusters and Networks of SMES**. Paper Commissioned by the Small and Medium Enterprises Branch. Unido, 1995.

Dreyer, Diogo. **Jornal Paraná Online** (<http://www.parana-online.com.br/noticias>), acessado em 09/10/2006.

KREUZ, C. L.; SOUZA, A.; CUNHA, S. K. **Liderança em Custos e Arranjo Produtivo Local: uma estratégia factível para o alho da região de Curitiba-SC**. Itapema: SLADE, 2005.

KWASNICKA, E. L. **Vantagens Competitivas do Cluster: caso Porto Ferreira**. Disponível em: <<http://www.poetalrv.com.br>>. Acesso em 13 de set 2006.

LEMOS, I. S. **Estratégias Competitivo-Cooperativas para o Desenvolvimento Regional Sustentável Via Turismo: o caso de Treze Tílias – SC**. Dissertação do Mestrado em Administração Estratégica. Curitiba: PUCPR, 2004.

LEWIS, J. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: editora Pioneira, 1992.

LINS, H. N. **Clusters Industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da Experiência à Necessidade de Promoção**. Estudos Econômicos, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr-jun 2000.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, [1993] 1996.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, [1993] 1994.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: editora Abril Cultural, 1982.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. **As Redes e o Desenvolvimento Social**. São Paulo: Cadernos FUNDAP n. 022, 2001, p. 81.

NETO, J. A. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: editora Atlas, 2000.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the studies oh inter-organizational relationships*. **Organizations Studies**, v.19, n.4, p. 549-583, 1998.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Clusters and New Economics of Competition**. *Harvard Business Review*, Nov., 1998.

PORTER, M. E. **A Competição On Competition**. Rio de Janeiro: editora Campus, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. **Academy of Management Review**, v.19, n.1, p.90-118.

RODRIGUES, M. L. A. **Construção de Redes de Proteção dos Direitos**. Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos. Curitiba, 2006.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n. 3, p.255-263, jul./ago./set. 2004.

SANTOS, A. M. M., GUARNERI. Características Gerais do Apoio a Arranjos Produtivos Locais. **BNDDES SETORIAL**, n. 12, p. 195-204, set., Rio de Janeiro, 2000.

SOUZA, Q. R. **Governo de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor**: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do COEP Paraná 2000-2003. Dissertação de Mestrado PUC-PR, 2004.

STABER, U. ***The Structure of networks in Regional Science***. *International Journal of Urban and regional Research*, vol.25, no.3, p.537-52, 2001.

Tosi, Marcos: **Jornal CBN** (<http://canais.ondarpc.com.br/cbncuritiba>). Curitiba. Acessado em 09/10/2006.

TZU, S. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2002.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: editora Saraiva, 2004.